

# 経営強化計画の履行状況報告書

平成 29 年 12 月



## 目 次

I. はじめに	1
II. 経営の改善に係る数値目標	
1. 収益性を示す指標	2
2. 業務の効率性を示す指標	2
III. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況	3
1. 基本方針(目標)	3
2. 重点施策	3
3. 重点施策の進捗状況	3
IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況	
1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策	19
2. リスク管理の体制の強化のための方策	20
3. 法令遵守の体制の強化のための方策	22
4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策	23
5. 情報開示の充実のための方策	24
V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況	
1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資するための方針	24
2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策	26
3. その他主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策	29
VI. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況	
1. 経営管理に係る体制	31
2. 各種のリスク管理の状況	31

## I. はじめに

平成 29 年度上半期における我が国経済は、企業部門で生産が増加する一方、家計部門も緩やかに回復し、また、輸出は緩やかに持ち直すなど、景気は総じて緩やかな回復基調が続きました。

今後についても、建設投資や研究開発投資などが、国内需要の下支えに作用し、また、輸出も再び増加する基調になることが見込まれるなど、緩やかな回復基調は続くものと予想されます。

このような経済環境のもと、当組合は、平成 28 年 9 月に策定・公表した 3 ヶ年（平成 28 年 4 月～平成 31 年 3 月）の経営計画（第二次経営強化計画、以下「本計画」という。）の 2 年目として、平成 29 年度のスタートを切りました。

この計画では、「業域を基盤として、地域への広がりも兼ね備えた」特色のある信用組合として、業務基盤の再構築を図り、その存在感の向上と強固な収益基盤の確立を図ることを基本方針として掲げ、役職員一丸となって、具体的施策に取り組んでおります。

今後とも、本計画に基づく様々な施策を着実に実践していくことで、他にはないノウハウの蓄積、コンサルティング能力の向上等を図り、業域及び地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供と、安定的な金融仲介機能が発揮できる金融機関として、その責務を果たしていく所存です。

## II. 経営の改善に係る数値目標

本計画の実施により達成されるべき経営の改善の目標を以下のとおりとし、その必達に向けて取り組んでおります。

### 1. 収益性を示す指標

【コア業務純益】

(単位: 百万円)

	28/3 期 (始期)	29/3 期 計画	29/3 期 実績	30/3 期 計画	31/3 期 計画	始期から の改善額
コア業務純益	145	130	181	133	147	2

\* コア業務純益 = 業務純益 + 一般貸倒引当金繰入額 - 国債等債券関係損益

### 2. 業務の効率性を示す指標

【業務粗利益経費率(OHR)】

(単位: %)

	28/3 期 (始期)	29/3 期 計画	29/3 期 実績	30/3 期 計画	31/3 期 計画	始期から の改善幅
OHR	73.43	75.09	70.21	74.51	73.24	0.19

\* 業務粗利益経費率 = (経費 - 機械化関連費用) ÷ 業務粗利益

\* 機械化関連費用には、全国信組共同センター使用料、事務機器等の減価償却費、保守関連費用等を計上しております。

これらの指標の動向につきましては、平成 30 年 3 月期実績の状況を次回に報告する予定です。

(注) 協同組織金融機関は年度決算であることから、これらの計数については、年度計数を報告することとされています(金融機能の強化のための特別措置に関する内閣府令第 80 条)。

### Ⅲ. 経営の改善の目標を達成するための方策の進捗状況

当組合は、業域信用組合としてスタートし、その後店舗所在地を中心とする地域へも業務展開を図るという独自の経営戦略をとってまいりました。

今後も「業域を基盤として、地域への広がりも兼ね備えた」特色のある信用組合として、他にはないノウハウの蓄積、コンサルティング能力の向上等を図り、業域及び地域の中小規模事業者等の皆様へ良質な金融サービスの提供ができる信頼性の高い信用組合を目指しております。

このような観点から、本計画においては、以下の基本方針（目標）と重点施策を掲げ、組合一丸となって経営改善に向けた取組みを強化しております。

#### 1. 基本方針（目標）

- (1) メンバーシップバンキング（業域）、リレーションシップバンキング（地域）の原点に戻り、業務基盤の再構築を図ります。
- (2) 「業域」と「地域」の双方で業務展開を行う実質唯一の信用組合として、その存在感を高めます。
- (3) 「業域」と「地域」を両輪として、平成28年3月期の業容をベースに、預金500億円強、貸出300億円強、役職員数70名強の規模での収益基盤の確立を図ります。

#### 2. 重点施策

- (1) 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化
- (2) 人材育成の強化
- (3) 信用リスク管理の一層の強化
- (4) 経営の効率化

#### 3. 重点施策の進捗状況

- (1) 貸出業務増強等トップラインの拡大による収益力の強化

##### ①営業推進体制の一層の強化

ア. お客様とのリレーション・現場実践力を重視した組織運営

第一次経営強化計画（平成25年4月～平成28年3月。以下、「前計画」という。）と同様、本計画においても「営業推進本部」を設置し、組合一丸となった強固な営業推進体制の構築を図ることとしております。平成28年度からは、お客様とのリレーション・現場実践力を一層重視した組織運営を行う観点から、次のような体制といたしております。

- a. 当組合のマーケットを熟知し、かつお客様とのリレーションの深い理事を本部長として、各営業店長との連携を高めながら、よりマーケットに

近い運営により、更なる営業力の強化を図っております。

- b. 業域取引拡大のための「福祉・医療開拓推進室」（以下、「推進室」という。）を「戦略本部」的機能（戦略の策定、情報収集・発信等）に特化し、具体的な営業推進活動は、営業店が行う体制としております。

また、営業店に対する管理・指導は、平成 27 年度に設置した「業域開拓推進委員会」（「推進室」と各営業店長で構成）の機能を充実することで対応しております。

なお、業域開拓推進委員会の開催頻度を、平成 28 年度下期から毎月 1 回に増やし連携体制の強化を図っております。

#### イ. 営業店特性をより明確化した営業戦略の策定と要員配置

当組合は、昭和 28 年の本店（現浅草支店）の開設以降、新宿支店（現本店）、小平支店、青梅支店を開設し、現在 4 営業店体制で業務を行っております。

そして、従来から効果的・効率的な店舗運営を行うため、営業店毎の特性に合った営業戦略を策定の上、営業推進活動を行ってまいりました。

限られた要員の中ではありますが、その効果も徐々に現れてきており、今後も全体のコストパフォーマンスを上げるためには、更なるメリハリのある運営が必要であると認識しております。

このような観点から平成 29 年 4 月に、本部で策定した営業推進の基本方針の下、各営業店における強み・弱み、取引拡大の可能性のあるマーケットの有無、貸出・預金業務のウエイト等の観点から検証を行い、より営業店特性に合った営業戦略を策定し、営業店運営構想としてまとめ、営業推進にあっております。

今後も、各営業店が置かれた環境と要員の制約を一層踏まえた実効性のある戦略を策定し検証してまいります。

#### ウ. 役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の一層の強化

従来から、組合一丸となった一体感のある推進体制を構築することを一義として諸施策を展開してまいりました。具体的には、理事長及び役員によるトップセールスの展開、「営業推進会議」（理事長以下役員、営業店長、本部関連部長で構成）及び営業推進本部の臨店による運営方針・計画の進捗状況・課題・対応策の共有化、営業店が開催する諸会議に営業推進本部スタッフが参加することによる営業職員末端までの方針の徹底・浸透、目標達成に向けた一体感の醸成等であります。

この結果、理事長によるトップセールスを始め、各種会議体運営、臨店は定着し、一体運営の枠組みは確立されたものと考えております。

また、この過程を通して営業推進本部による営業店管理体制の強化も進捗したものと認識しております。

このため、本計画においては、枠組み作りが進捗した諸施策について、運営面での充実を図り、ルーティンとして役員・本部・営業店が確実に効果的に行える体制の構築を施策として掲げ、以下のとおり取り組んでおります。

a. 実効性のあるトップセールスの継続実施

トップセールスは、理事長及び営業推進本部長が各営業店と協議の上、継続して実施しております。このようなお客様の訪問は、お客様との信頼関係構築や案件獲得につながっております。

b. 業務計画の進捗状況についての月次の管理サイクル継続と円滑・効率的な運営

既に確立された業務計画の進捗状況についての管理サイクル（営業推進会議－営業店からの月 3 回の報告－業務部による臨店－営業推進本部会議での確認）を継続し、進捗管理の精度向上に努めております。

c. 営業店が開催する諸会議への営業推進本部の参加継続

営業店において開催する営業店別推進会議に、引き続き営業推進本部のスタッフが参加し、営業推進方針の末端までの徹底、問題意識の共有化を図っております。特に、歯科医師会会員向けの無担保ローン（以下、「メンバーズローン」という。）の推進に関する報告会は、目的を持った開拓活動の習慣化、情報の共有化、開拓話法等のスキルアップにつながっています。

また、本計画においては、営業推進本部（業務部）の営業推進支援・営業店指導機能の強化を目指しております。

営業推進本部と営業店との意識の共有化、営業店の目標達成意識の向上は、上記の会議体運営等の諸施策により、相当程度進捗しておりますが、営業職員の行動管理面は改善途上であり、これらにおける業務部の指導強化は引き続き課題となっております。そこで、業務部は、営業職員の行動管理の見直しに向けた方策に取り組んでおります。

また、営業推進支援の観点からは、取引先管理のデータ整備と営業戦略への活用、取引先ニーズにマッチした新商品の開発、営業店のマネジメントに対するアドバイス等を施策として掲げておりますが、この点につきましても、本格的な取り組みは、今後の課題となっております。

エ. 預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化

従来から、預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化のための諸施策を実施

してまいりました。

普遍的な施策が中心ではありますが、平成 29 年度上期（以下、「当期」という。）においても、本計画に基づき、以下の諸施策に継続的に取り組んでおります。

a. 重点推進先設定による取引推進

当期も、従来同様、業務部の主導の下、業務部と営業店が協議の上、当期の重点推進先をリストアップし、深耕訪問の実施、提案型営業の実施等により既往取引先とのリピート取引を推進しております。

また、企業情報リスト等を活用して、新規アプローチの重点推進先をリストアップし、営業店長が率先して訪問するほか、理事長や役員も同行訪問するなど新規取引先の開拓にも取り組んでおります。

当期は、融資ターゲット先の選定基準を見直し、運用・管理の徹底を図りました。

この結果、当期も、従来同様、貸出実行額の 7 割以上が重点推進先からとなりました。

b. 重層管理の一層の徹底

前計画期間中に、重層管理の見直しを行い、四半期毎に営業店が業務部に「重層管理先訪問結果報告」を提出し、業務部においてチェックすることをルール化いたしました。

その後、重層管理の徹底による融資先管理の向上は着実に進捗し、同制度の運営も定着してきたことから、平成 28 年 8 月に審査部の「特定高額先管理報告」と一体化させ、新たに「高額先管理報告」制度として、運用を開始しております。

なお、報告頻度は四半期毎から半年毎に変更しております。当期も、この報告制度を適切に運用し、重層管理の一層の徹底に努めました。

c. 期限前償還への対応強化

従来から、他行の肩代りによる期限前償還への対応策として、上記重層管理の徹底、具体例の共有化による注意喚起、取引先別取引戦略の策定、手数料の徴求等の諸施策を実施してまいりました。当期においては、想定外の期限前償還が増加傾向にあることから、引き続き同様の対応を継続し、顧客管理態勢の強化を図っております。

d. 営業職員の行動管理強化

前述のとおり、営業職員の行動管理の強化は、道半ばの状況にあることから、当期は営業店の営業推進活動に係る業務部の指導力強化のため、営業課職員の行動管理ツールを見直し、運用ルールを再整理しました。

更に、営業店事務の効率化・合理化推進を目的として、渉外支援シス



テムを導入すべく、当期はその準備を行いました。そして、平成 29 年 10 月～11 月に、営業店に相次いで同システムを導入しました。今後は、同システムを活用した行動管理をベースとして、現状の行動管理を見直していく予定です。

e. 重点推進項目の明確化によるモチベーション向上

従来同様、定期積金先数、貸出取引先数、担保・保証に過度に依存しない融資先数、個人向け貸出実行額等、各期において戦略上重要な事項については、業績評価項目として位置付け、営業職員のモチベーション向上を図っております。

f. 効果的なキャンペーンの実施

従来から、タイムリーかつ効果的なキャンペーンを実施しておりますが、当期は、定期預金獲得のサマーキャンペーンを実施し、目標額を達成しました。しかしながら、新規獲得先数は、目標に大幅に届かず、今後に課題を残すこととなりました。

②「業域」「地域」における取引基盤の再構築と取引拡大推進

ア. 業域での取引基盤の再構築（存在感の回復）と取引拡大

本計画においては、前述のとおり、「推進室」を「戦略本部」に特化し、以下の諸施策を展開することにより、取引基盤の再構築と取引拡大に取り組んでおります。

a. 当組合のネットワークを活用した新たな取組み

平成 27 年 12 月に、当組合の取引先の公益社団法人と連携し、オーナー型グループホーム推進プロジェクト（地域包括ケアシステム構築）チームを結成して、当組合は事務局及び金融部門を担う立場として参加し、活動中です。

現在、このプロジェクトチームは、自治体や業界団体と協働して、認知症グループホーム整備に係る説明会を開催するなど、土地オーナーと認知症グループホーム事業者との間でのビジネスマッチングを推進しております。本件プロジェクトは、業域信用組合である当組合のビジネスモデルを具現化する象徴的なケースであり、本計画における業域戦略の柱として、積極的に協力し推進してまいります。

なお、本件プロジェクト推進を機に、福祉に関する職員の知識・ノウハウの向上を図り業務遂行力の底上げを図るため、継続して職場内研修を実施することといたしました。当期においては、4 回実施し、平成 28 年度からの累計回数は 10 回となりました。今後も、プロジェクトの状況を

見ながら開催していく予定です。

b. 業界団体とのリレーション再構築

上記取組み等を通じ、東京都を始めとする関係団体とのリレーションの再構築を図りたいと考えておりますが、現時点では、営業推進上の連携関係を強化し、具体的な取引実現を通して、当組合の存在感を高めることに注力しております。

例えば、社会福祉法人の上部協議会を通しての情報発信、介護・福祉・障害者就労支援の推進団体との連携による事業者との取引実現、地区の医師・歯科医師会、薬剤師会に対するアプローチ強化による会員との取引実現等の活動を行っております。

c. 事業会社との提携によるビジネスマッチング推進

従来から、在宅医療等の開業を支援する事業者とビジネスマッチング契約を締結し相互の顧客紹介活動を推進しております。

当期は、取引実現に至った案件はありませんでしたが、引き続き、連携を強化してまいります。

d. ニッチマーケットにおける取引拡大と新たなニッチマーケットの捕捉

当組合はメガバンク等が手掛けないニッチマーケットが主力であり、これらのニーズを常に模索し、そのニーズに的確に対応していく必要があるものと考えております。

このような観点から、本計画においては、障害者就労支援事業者、開業前の医師、歯科医師、薬剤師を当面の重点先として認識し、新商品の開発等により、取組みの強化を図っております。

当期は、歯科医師との取引の裾野拡大を図るため、メンバーズローンの商品性を見直しました。その結果、当期の実績は12件、37百万円となり、平成28年度上期実績（5件、14百万円）を上回りました。本商品の推進により歯科医師との接触機会は増えており、今後も積極的に推進してまいります。

更に、薬剤師会及び薬剤師会会員との良好な関係を構築し、業域取引先の裾野拡大を図るため、新たに、薬剤師会会員向け融資商品の取扱いを開始し、当期は1件、0.5百万円の実績となりました。

また、障害者就労支援事業者及び開業前の医師に対しては、過年度に新商品「障害者就労支援事業所向け融資」「医師向け開業ローン」を開発し、当期も本商品の推進活動を行っております。

当期の実績は、「障害者就労支援事業所向け融資」が5件、18百万円、「医師向け開業ローン」はゼロという結果になりましたが、引き続き有効な商品としてアプローチを強化してまいります。

また、これらの商品の活用による業域取引拡大の実効性を高めるため、平成 28 年 12 月から、全店の営業職員が一堂に会して集中的に顧客開拓を行うというローラー開拓活動を開始し、当期は 4 回実施いたしました。新規取引実現に至るケースも出てきており、今後も業域開拓のみならず、地域の顧客開拓も含めて継続して実施していく予定です。

なお、本計画においては、児童・保育の分野への新たなアプローチも検討していくこととしておりますが、人的資源に限りがある現状においては、業務の優先度等から、未着手の状況にあります。平成 30 年度より、児童・保育分野へのアプローチ策を検討する予定です。

e. 業界団体との連携による情報発信の継続と新たな団体先の開拓

従来から、業界団体との連携により、団体の傘下会員に当組合のリーフレットを多数配布し、当組合の P R と認知度向上に努めてまいりました。当期は、東京都内の 5 つの歯科医師会等に対し、「メンバーズローン」のリーフレットを約 2,000 部配布いたしました。

最近、このようなルートにより配布された当組合のリーフレットや広告に関するお客様からの問い合わせも増えてきており、取引実現に結びつく事例も出てきておりますので、引き続き情報発信の継続と新たな団体先の開拓に努めてまいります。

f. 事業性評価による担保・保証に過度に依存しない融資の推進

従来から、業域信用組合としての特徴と「目利き力」を活かし、介護給付費・診療報酬等を担保とする債権譲渡担保融資、障害者就労支援事業者向け無担保融資等、担保・保証に過度に依存しない融資を積極的に推進してきております。

当期においても、取組先数の計画 58 先を上回る 68 先の実績を上げることができました。

g. 創業時におけるノウハウ提供による取引拡大

福祉・介護市場の拡大により、今後、さらに新規に参入する事業者が増加することが見込まれますが、業域信用組合として培った創業時のノウハウの提供、制度融資の紹介等により、創業時における融資取引拡大に努めております。

最近では、特に東京都の「女性・若者・シニア創業サポート融資」を紹介する事例が増えてきており、当期においても 1 件、12 百万円の取引が実現しております（平成 29 年 9 月末までの累計で 16 件、147 百万円）。また、これを含め 3 件、21 百万円の創業・新事業開拓に係る支援融資を実行しております。

h. 業域向けキャンペーンの実施による取引拡大・新規開拓の推進

本計画においても、従来から実施している優遇金利の適用等、タイムリーかつ有効なキャンペーンを実施することにより、既往取引先との取引拡大及び新規開拓の推進を行う予定としております。

当期は歯科医師会会員及び薬剤師会会員向け無担保ローンの推進に注力したため、明確な業域向けキャンペーンは、平成 29 年度下期に実施することを検討しております。

i. 「職域サポート契約制度」の活用による業域従業員との取引拡大と事業主との取引深耕

平成 26 年 11 月に導入した「職域サポート契約制度」による契約先は、平成 29 年 9 月末現在で 86 先となり、そのうち約 8 割が業域取引先となっております。これらの契約先に対するアプローチを強化することにより、業域従業員及び事業主との取引拡大を目指しております。当期の同制度に基づく職員向けローンは、6 件、8 百万円と、満足のいく結果は得られませんでしたので、今後、取組の一層の強化を図ってまいります。

j. 介護職員初任者研修（旧ホームヘルパー2 級）の資格取得者増加による業域信用組合としての特徴 P R

当組合は、業域信用組合としての社会的貢献を図る観点から、職員への介護職員初任者研修の資格取得を奨励してきており、当期においても新たに 1 名が資格を取得いたしました。

この結果、平成 29 年 9 月末現在で、資格取得者は 36 名となりました。今後も継続的に研修に派遣し、資格取得者の増大を図ってまいります。

イ. 地域における事業性融資の取引拡大

業域及び地域を両輪とする信用組合として、業域のみならず地域においても、主要取引先との親密化、取引戦略の明確化等により、既往取引先における事業性融資の拡大を図っております。

当期は、不動産業者以外の事業者に対する推進活動は十分行うことができませんでした。今後は、不動産業者のニーズには引き続き対応すると同時に、新規開拓活動における地域開拓の割合を増やし、店周開拓の強化等による一般事業者の開拓に努めてまいります。

ウ. 地域密着型営業基盤の再構築

本計画においては、営業店毎の店周営業の戦略を明確にし、ターゲット（エリア、業種、年齢等）を絞った訪問活動により、店周地域の取引基盤の再構築と取引拡大を目指しておりますが、当期においては、業域開拓を優先した結果、十分な活動を行うことができませんでした。今後も引き続

き業域取引基盤の構築を最優先としますが、営業店店周地域顧客に対しての基盤構築を重視してまいります。具体的には、当組合の周知活動を兼ねた開拓活動や地元行事への参加等を通じ、基盤再構築に繋げていきます。

#### エ. 総代とのリレーション再構築

業績不振が続いてきたこともあり、ここ数年、総代とのリレーションが希薄化してきていると認識しており、「総代懇談会」の開催等により、リレーションの再構築及び強化を図っております。

当期においては、昨年度同様、6月の総代会終了後に「総代懇談会」を実施いたしました。また当期は、店舗別「総代懇談会」は開催しておりませんが、平成29年度下期には開催を検討しております。

総代の世代交代が進んでいることから、総代とのリレーション再構築及び強化のためには、後継者に対するアプローチが必要と考えております。そこで、平成29年11月の総代選挙に際しては、総代改選に係る基本的考え方を策定し、後継者対策も含めて営業店とも協議し、新しい総代候補者を募り、総代の選出を行いました。

#### 【業域・地域別貸出残高運営目途】

(単位：百万円、%)

	29/3期実績		29/9期実績(a)		30/3期目途(b)		(a)-(b)	
	残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア	残高	シェア
業域	11,267	35.9	11,207	35.1	12,597	39.0	-1,390	-3.9
地域	20,120	64.1	20,749	64.9	19,703	61.0	1,046	3.9
うち不動産	13,950	44.4	14,969	46.8	13,000	40.2	1,969	6.6
合計	31,387	100	31,957	100	32,300	100	-343	0

#### ③個人向けローンの拡大

個人向けローンは、取引基盤の維持・拡大、収益の確保の観点から重要であり、本計画においては、平成28年度から新たに営業店の業績目標に追加するとともに、以下の諸施策により、貸出残高の回復・拡大を図っております。

##### ア. 「職域サポート契約制度」に基づく個人向けローンの積極的推進

事業主との契約先は増加しておりますが、当期の個人ローン契約は6件8百万円となり、従業員向け融資の進捗は不十分な結果に終わっております。今後、契約先の管理やアプローチ方法、広報活動等の再検討と強化を図って

まいります。

#### イ. 提携型個人ローンの積極的推進

提携型個人ローンについては、現在 3 社と提携し 8 商品を対象に推進を図っております。

当期の実績は 27 件、42 百万円と、満足のいく結果は得られませんでした。(28 年度通年は 90 件、127 百万円)。そこで、平成 29 年度下期にはキャンペーンを行い、一層の推進を図る予定です。

#### ウ. 定期積金による基盤拡充

定期積金は、定例の集金訪問時に年金振込、定期預金、個人ローン、住宅ローン等のセールスや情報収集・情報提供の機会が得られる商品であることから、個人取引の基盤となるもので、従来から積極的に推進しております。

しかしながら、当期は、100 先純増の目標に対し 183 先純減する結果となり、営業店での推進方法に課題を残すこととなりました。定期積金取引先数の増加は、取引基盤の維持・拡充に有効であるため、今後も営業店評価の重点項目に掲げ、推進してまいります。

なお、平成 29 年度下期は、契約先数に替えて、契約金額を目標項目とすることといたしました。

#### エ. 効果的なキャンペーンの実施

当期は、メンバーズローン推進に重点を置いたため、サマーキャンペーンにおいては、個人ローンは対象外としました。今後も、商品性や募集期間等を踏まえながら目標を設定し、効果的な募集活動を行ってまいります。

#### オ. ホームページの見直しによる個人ローンの拡大

ホームページのリニューアルを平成 29 年 5 月に実施し、わかりやすく、見やす内容として、Web 上から利用しやすいように利便性を向上させ、Web による個人ローンの拡大を図ることといたしました。

#### カ. 住宅ローンの拡大

メガバンク等の住宅ローン金利の引き下げにより、金利競争はますます激化していますが、戦略的かつ機動的な運営を目指し、取込案件の増大に努めております。平成 29 年 1 月に商品内容の見直しを行い、ターゲット先や金利体系を明確に定めた商品に変更し、同年 3 月から取り扱いを開始し、当期は 12 件、300 百万円の実行目標を設定し貸出増加を図りました。

この結果、当期の住宅ローンの実行額は 9 件、265 百万円となり、28 年度上期（6 件、218 百万円）を上回りました。

住宅ローンは、他の金融機関との競合が激しいため、平成 29 年度下期も、当期と同様の商品内容とし、更なる拡大を図っております。

以上の結果、当期の個人ローン全体の実績は、44 件、482 百万円となり、平成 29 年度通年の貸出実行目標額 1,408 百万円に対する進捗率は 34.2%と、今後に課題を残す結果となりましたので、平成 29 年度下期は一層注力してまいります。

#### ④貸出ポートフォリオのモニタリング体制整備

不動産業者に対する貸出の増加、大口のシェアアップ、貸出金利の低下等、貸出戦略面においても信用リスク管理面においても、ポートフォリオ管理の重要性が高まっております。

本計画においては、貸出ポートフォリオのデータを整備するとともに、貸出業務運営上の諸指標の目途を設定し（例：業域・地域別、法人・個人別、不動産業者向けのシェア等）、常勤理事会等で検証する体制を構築することを目指しており、四半期ごとに状況報告を実施しております。

また、不動産業者向け貸出ポートフォリオの管理強化のためデータ整備を行い、平成 29 年 4 月に対応方針を決定し運用を開始しました。すなわち、総貸出残高に占める不動産業者向け貸出残高のシェアの管理、不動産業者向け貸出の信用リスク量算定方法の見直し、担保価値下落を想定したストレステストの実施により、月次でリスク管理を行うことといたしました。同方針は半期ごとに見直しを行い、より適切なポートフォリオ管理を行うこととしております。

#### ⑤余資運用力の強化

貸出競争の激化により、トップライン拡大のためには、余資運用による安定的な収益確保が重要な課題となってまいりました。

しかしながら、マイナス金利の導入により、運用環境は極めて厳しくなっており、従来のような 10 年国債中心の運用だけでは収益確保は困難な状況となっております。

このため、現在の市場環境を踏まえた運用商品の選定・運用額の設定等、平成 28 年度の方針を継続して平成 29 年度の資金運用計画を策定し、具体的な運用に取り組んでおります。また、要員・体制面の制約が多い中ではありますが、研修派遣等を通して、運用担当者の市場分析力・情報収集力及び運用商品に対する知識向上を図っております。

## (2) 人材育成の強化

本計画においては、中長期的な観点での人材育成が大きな課題との認識の下、人材育成を重点施策として位置づけ、計画的な人材育成ができる体制の整備に努めるとともに、職員一人ひとりの能力向上を図っております。

### ①改正後の「能力開発規程」に沿った運営の充実

人材育成強化の観点から平成 28 年 2 月に制定した能力開発規程の趣旨を踏まえて、平成 29 年 4 月に「資格別・検定試験・通信教育ガイドライン運用要領」を制定し、運用を開始しました。これにより、計画的な自己啓発の奨励、資格保有者の増大と業務への活用を図っており、各職員が検定試験や通信教育の受講申込みを行っております。47 名の職員がガイドラインに則り、63 の検定試験に臨む予定です。また、31 名の職員が通信教育を受講中です。

外部研修については、平成 29 年度の研修計画に則り、当期は 6 講座に、12 名を派遣しました。

なお、本計画においては、他信組へのトレーニーを検討することとしておりますが、当期は実施しておりません。

### ②人事考課・業績評価制度の運用の充実による職員のモチベーション向上とマンパワーアップ

平成 27 年 4 月に人事考課・業績評価制度の見直しを実施いたしましたが、本計画においては、この運用の精度を上げることにより、職員のモチベーションの向上を図るとともに、人材の登用、個人の意欲や適性に応じた要員配置等を通じ、組合全体のマンパワーをアップすることを目指しております。

また、職員の業務推進力・モチベーションの向上、さらに戦略的・効率的な要員体制構築のためには、給与体系の見直しが必要と判断し、検討を進めているところです。

### ③職場内のクロストレーニングの実施による事務処理能力の底上げ

本計画において、組合全体の事務処理能力の底上げと、有事の応援体制の強化を図る観点から、主として女性職員に対し、本部・営業店間及び営業店の担当間でのクロストレーニング（一時的な人事交流）を実施することといたしました。

そこで、平成 28 年 9 月に「職場内クロストレーニング実施要領」を制定しました。当期は、事務課職員の相次ぐ退職に伴い、人事異動を行ったため、組織体制の安定を早急に図る観点から、予定していたクロストレーニングの実施は見送りましたが、平成 29 年度下期は、各営業店の業務実態等をヒアリングしな



がら、具体的な実施店、対象者等を協議して確定し、調整・実施する予定です。

#### ④外部人材の活用によるOJTの実施

当期は、4月に外部人材を1名招聘し、企画部にて事業計画の策定・進捗管理及びリスク管理全般の業務に従事しております。今後も、外部人材の活用による業務課題への対応、職員の事務レベルの向上等については、当組合の組織体制等を踏まえ、継続して取り組んでまいります。

#### ⑤業域分野におけるプロフェッショナルの養成

当期は、業域分野におけるプロフェッショナルの養成のため、「介護職員初任者研修」に2名派遣し、1名が資格取得しました。

また、「医療経営士」、「介護福祉経営士」等、業域に直結する資格取得については、「資格別・検定試験・通信教育ガイドライン」の中に盛り込み、平成29年4月から運用を開始しました。当期は介護福祉経営士2級の資格を1名が取得しております。

### (3) 信用リスク管理の一層の強化

本計画においては、従来同様、審査体制の厳格化、取引先管理の強化等に係る諸施策を推し進め、信用リスク管理の一層の強化に努めることとしております。

#### ①審査・管理体制の強化

##### ア. 貸出審査体制の厳格化

従来から、総与信額100百万円以上については、理事長以下常勤役員で構成する「融資審議会」で審議・決裁する体制を継続しており、特に新規の大口先については、「融資審議会」を複数回実施して深度ある審議を行うなど、審査体制の厳格化を図っております。

また、審査面における理事会の牽制機能強化のため、全決裁案件（条件変更案件、否決案件を含む）の一覧と融資審議会案件の否決を含めた決裁状況を理事会に報告する体制を継続しております。

##### イ. 取引先管理の充実

平成26年4月に信用リスク管理資料の見直しを実施し、月次の自己査定結果、破綻懸念先以下の債権の回収計画、貸出残高分布・未保全額の状況等の信用リスク管理に関する資料を整備いたしました。以降この資料に基づき、当期も経営強化計画進捗管理委員会及び理事会に管理状況を報告しております。

また、半期毎の「高額先管理報告」制度に基づく高額先の管理を継続してお

ります。

今後についても、現状の体制を前提に、ポートフォリオに内在するリスク、特に不動産業者に対する融資のリスク管理、高額未保全先等に対するリスク管理を中心に、管理体制の一層の強化を図ってまいります。

#### ウ. 営業店の審査能力向上

従来から、審査部による個別稟議案件を通じての指導と、外部研修の受講等により、営業店担当者全員の審査能力向上に努めております。

更に、平成 28 年度から審査部臨店による融資実務研修会を開催することとしており、当期は 4 店舗において 2 回ずつ実施いたしました。

また、当期から、営業店長を対象として、理事長及び審査部長を講師とする研修会を 1 回実施しました。

#### ②不良債権の圧縮

従来から、不良債権処理は計画的に進めてきておりますが、本計画においても、現時点において未処理の不良債権について、状況を見ながら適切に処理をしていく方針で臨んでおります。

当期は、返済実績や財務状況を勘案した債務者区分の上位遷移や定例回収等により、平成 29 年 9 月末の不良債権比率は 11.7%となり、平成 29 年 3 月末の 14.2%から 2.5 ポイント低下しました。

#### (4) 経営の効率化

経費の削減による経営の効率化は、これ以上の削減が難しい水準まで進捗しており、今後は、業務の見直し・効率化、生産性向上の観点からの経営の効率化を推進する必要があるものと認識しております。

##### ①戦略的・効率的な要員体制

前計画期間(3カ年)において、要員数は 77 名から 66 名に減少し(△11 名、△14.3%)、人件費は、要員数の減少に加え、さらに役員報酬の削減等を行った結果、544 百万円から 443 百万円に減少いたしました(△101 百万円、△18.6%)。

要員数の減少に対しては、業務の効率化、派遣社員の補完等で対応してまいりましたが、一方で業務推進力の維持・向上を図るため、平成 27 年度から新卒者の採用を再開し、平成 27 年度は 4 名、平成 28 年度は 5 名、平成 29 年度は 3 名の採用を行いました。

今後は、収益基盤の確保・拡大を図り、収益力強化に繋げていくためには、職員一人ひとりの効率性や生産性の向上を図ることが求められます。

これらを踏まえ、本計画では下表の通り、要員の若干名の増員と、モラル・

モチベーションの維持向上の観点から人件費の若干の増加を想定して運営を開始しております（要員数については、外部からの人材招聘の可能性も考慮に入れ、収益動向如何によっては、最大75名を視野に入れて運営を行うことを想定しております）。

平成29年9月末における要員数は、平成29年3月末に比べ、2名減少し66名となりました（4名採用、6名退職）。

また、当期の人件費は、222百万円となり（平成30年3月期の通年計画460百万円に対する進捗率は48.2%）、業務粗利益人件費率も、56.4%といずれも想定を下回る水準となっております。

【要員・人件費計画】

（単位：人、百万円、%）

	28/3期 (始期)	29/3期 実績	29/9期 実績	30/3期 計画	31/3期 計画
常勤役職員数	66	68	66	73	73
人件費	443	441	222	460	460
業務粗利益人件費率	54.5	53.2	56.4	56.6	55.6

\*常勤役職員数には、被出向者・期末退職者を含む（除く派遣職員、パート）

②営業店事務の効率化・合理化推進

当組合の事務処理体制については、改善の必要性があるとの認識のもと、平成26年度下期以降、他信組からの人材派遣支援により、組合の事務規程類の整備に着手し、前計画期間中に概ね終了いたしました。その後は、総務部事務システム課による臨店指導、事務課長会議等を通して、整備が進んだ規程の趣旨に則った運営の徹底を図っております。また、その過程において営業店事務処理の実態把握と課題について整理を進め、事務処理の統一化・改善を進めるとともに、本部・営業店一体となって事務処理の効率化・合理化を推進しております。

また、本計画において、渉外支援端末導入の検討を想定しております。当期においては、渉外支援端末導入へ向けた本格的準備を進め、平成29年10月～11月に営業店に順次導入いたしました。

③取り組むべき業務の見直し

過去、お客様のニーズの多様化に対応し、預金・貸出以外の業務についても対応できる体制を整えてまいりましたが、実効性の薄い業務も出てきておりますので、効率化の観点からこれらの見直しを検討してきております。

その一環として、平成29年7月に、でんさいネットを脱退いたしました。

④物件費の抑制

物件費につきましても、前計画期間から抑制に力を入れてきており、平成 28 年度は 191 百万円と、計画を下回りました。

当期につきましても、経費予算管理体制を一層強化し、引き続き地道な抑制努力を継続しております。この結果、当期の物件費は 98 百万円となり（平成 30 年 3 月期通年計画に対する進捗率は 47.8%）、想定を下回る水準となっております。

【物件費計画】

（単位：百万円）

	28/3 期 (始期)	29/3 期 実績	29/9 期 実績	30/3 期 計画	31/3 期 計画
物件費(a)	211	191	98	205	205
うち機械化関連(b)	71	65	36	74	74
除く機械化関連(a)-(b)	140	126	62	131	131

(5) 経営強化計画の確実な履行体制の構築

①統括管理部署

従来同様、企画部を統括管理部署とし、本計画における各種施策の進捗状況の統括及び計画の成否に係る主な施策の企画・立案を行っております。

また、毎月開催している「経営強化計画進捗管理委員会」において、各所管部署における各種施策の取組状況等に対する検証を行い、改善策を検討・策定しております。

②PDCAサイクルによる管理

各種施策の実施状況管理につきましては、「PDCA」サイクルにより管理しております。

- P (Plan) 企画部による各施策の企画・立案
- D (Do) 本部各部及び営業店による施策の実行
- C (Check) 経営強化計画進捗管理委員会による計画の進捗管理及び各施策の検証
- A (Act) 企画部による改善策の検討及び策定

#### IV. 従前の経営体制の見直しその他の責任ある経営体制の確立に関する事項の進捗状況

##### 1. 業務執行に対する監査又は監督の体制の強化のための方策

###### (1) 経営管理（ガバナンス）態勢の強化

###### ①経営監視・牽制の適正化

当組合は、経営管理（ガバナンス）態勢の確立を、経営の重要課題として位置付け、定例理事会及び定例監事会を隔月に開催するほか、常勤理事会を毎月開催し、経営監視・牽制が適正に機能する体制としております。

常勤理事は、それぞれの担当業務の内容やリスクを十分理解するとともに、非常勤理事も経営の意思決定の客観性を確保する観点から、自らの役割を認識するなど、理事一人ひとりが自らの役割・責任を果たすことで牽制機能を高めております。

###### ②監査体制の強化

前計画において、検査部の機能を、従前のオペレーショナル・リスク中心の監査から組合業務に内在する各種リスクの縮小化を図る監査に移行することを目指し、監査関連規程の見直し等、監査体制の整備を図ってまいりました。

概ね、見直しの趣旨に沿った体制整備が図られたことから、平成 28 年度から「検査部」の名称を「監査部」に改め、監査体制の更なる強化を図っております。

また、営業店における事務管理レベル改善のため、平成 29 年度から、総務部事務システム課との連携を強化し、過去の監査部の指摘事項に対する臨店事務勉強会の定例化、監査項目の見直し、フォローアップ監査の実施回数の増加、原因分析・改善提案等の明確化のための監査報告書の改定等、監査体制の強化・監査部の指導力の強化のための諸施策に取り組んでおります。

なお、従来どおり、常勤監事は組合内の重要な会議に出席するとともに、監査部の臨店監査に同行する体制を継続し、監査の充実を図っております。

###### ③経営の客観性・透明性の向上

本計画の進捗状況の管理・監督、経営戦略や基本方針についての客観的な立場で評価・助言を受け、経営の客観性・透明性を高めるため、信用組合業界の系統中央金融機関である全国信用協同組合連合会（以下「全信組連」という。）の経営指導を定期的に受けるとともに、年 1 回の全国信用組合監査機構監査を受査しております。

当期は、平成 28 年度に同機構監査で指摘された課題について、対応状況のフォローアップをいたしました。

平成 29 年度は 10 月に同機構監査を受査し、経営改善支援等取組、資産査定、信用リスク管理態勢、市場リスク管理態勢、統合的リスク管理態勢、法令等遵守態勢の整備等について助言を受けましたので、現在、必要な対応策に取り組んでいるところです。

#### ④経営陣のリーダーシップの確保

##### ア. 経営方針の周知

経営方針については、半期毎の部店長会議において当該期の経営方針・業務運営方針を伝達し、理事長の挨拶を社内LANにより全部店宛て配布し徹底を図るほか、毎月開催される常務会、経営強化計画進捗管理委員会、営業推進会議等で検証し、必要に応じ部店宛て伝達する体制を継続しております。

##### イ. 職員意見の吸い上げ

上記の諸会議において、当組合の経営課題等について協議することにより、常勤役員が職員の意見を認識することが可能な体制を継続しております。

また、理事長はじめ役員が臨店する場合に、職員と直接懇談する時間を設け、その中で、当組合の経営方針等を直接伝えるとともに、営業店の現場の意見を吸い上げることにより、経営管理態勢の強化と職場の活性化に取り組んでおります。

## 2. リスク管理の体制の強化のための方策

### (1) 統合的リスク管理態勢

従来から企画部が統合的リスク管理の統括部署として、組合のリスク管理態勢の整備に取り組んでおりますが、平成26年9月に統合的リスク管理の運営について再整理し、業務全般に内在する各種リスクについてリスク枠を設定の上、自己資本に対する使用状況をモニタリングする態勢を整備いたしました。

態勢整備後、毎月の常勤理事会において、モニタリング結果を報告し、リスク管理の問題点等を確認する体制としております。

また、平成27年度下期には、不動産業者に対する貸出が増加してきたことから、同業種に対する信用リスク量を保守的に見積もることに変更するなど、業務環境に応じた対応により管理を強化してきております。

本計画においても、この体制を継続し、「統合的リスク管理委員会」において各種リスクの計測方法の検証と見直しを行い、経営陣がリスク量について適切に評価・判断できる体制をさらに強化しております。

当期は、同委員会においては、前述した、不動産業向け貸出のポートフォリオの管理強化のための方針について、特に踏み込んだ議論を行いました。

### (2) 信用リスク管理態勢

前述のとおり、従来から実施している信用リスク管理の強化に関する諸施策を確実に履行し、一層の信用リスク管理態勢の強化に努めております。

### (3) 市場リスク管理態勢

市場リスク管理については、平成 26 年 4 月に市場リスク管理規程類の整備・見直しを行い、以降、毎期初に余資運用計画・有価証券運用計画を策定し、これに基づき具体的な運用を行っております。また、毎月保有有価証券のストレステストを実施するとともに、統合的リスク管理の一環として半期毎に市場リスク量の運営目途を設定し、企画部において月次の状況をモニタリングの上、常勤理事会に報告する体制としております。

マイナス金利政策導入により資金運用環境は、極めて厳しい状況が続いていますが、平成 29 年度の余資運用計画・有価証券運用計画については、関係者との間で、マーケットに対する認識、リスク管理の在り方等について、十分な議論を行った上で策定いたしました。

当期は、この計画に基づき、関係機関から情報を十分に入手のうえ、具体的な運用とリスク管理を実施いたしました。

### (4) 流動性リスク管理態勢

当組合では、流動性リスクを適切に管理するため「流動性リスク管理方針」「流動性リスク管理規程」及び「流動性危機対応要領」等の規程類を整備し、「平常時・懸念時・緊急時」の資金繰り逼迫度区分により、資金繰りを管理しております。

日常的な流動性リスク管理については、日々の資金繰り状況を理事長まで報告するとともに、月次の状況を常勤理事会に報告しており、引き続き適切に対応しております。

現在、支払準備率は非常に高い水準で推移しており、流動性には問題のない状況が続いております。

### (5) オペレーショナル・リスク管理態勢

当組合では、オペレーショナル・リスク管理態勢強化のため、平成 25 年 11 月オペレーショナル・リスク管理方針及びオペレーショナル・リスク管理規程の見直しを行うとともにオペレーション事故報告制度を導入し、以降本制度の運用の徹底と定着化に努めてまいりました。

報告制度導入以降に発生したオペレーション事故については、本部も含め具体的な対応策を協議し、毎月その内容を常勤理事会に報告する体制としております。

また、事故の内容・対応策については、必要に応じ総務部事務システム課から通達を発信し周知徹底を図るとともに、臨店指導及び事務課長会議等により類似案件の再発防止と注意喚起を行っております。

さらに、平成 26 年度下期以降、オペレーショナル・リスクを構成する個別の事務リスク、システムリスク、情報セキュリティリスク等の規程類の制定・改正を継

続的に行い、当該リスク管理態勢の強化を図っております。

当期につきましても、運用面の充実を図ることにより、管理態勢を一層強化しております。当期は平成 28 年度に比し、事務ミス件数は減少しているものの、類似した事務ミスが発生していること等を踏まえ、臨店指導及び事務課長会議等により、営業店の事務処理体制の整備・強化に重点的に取り組んでおります。

### 3. 法令遵守の体制の強化のための方策

#### (1) 法令等遵守態勢

法令等遵守態勢の整備については、当組合にとって重要な課題と認識し、お客様・組合員の皆様からの信頼・信用を確保するため、役職員一人ひとりのコンプライアンス意識の醸成・徹底に取り組んでおります。

具体的な運営面では、半期毎にコンプライアンス・プログラムを作成し、これに基づき活動を行っており、各部店に配置しているコンプライアンス責任者が、毎月開催するコンプライアンス責任者会議で各部店における遵守状況を報告しております。

また、四半期毎に 1 回、理事長を委員長とするコンプライアンス委員会を開催し、組合全体のコンプライアンスへの取組状況、違反事案、苦情事例などを審議・確認しており、委員会の内容、決定事項等を理事会に報告する体制としております。

さらに、コンプライアンスに対する認識を高めるために、原則毎月各店においてコンプライアンス勉強会を開催し、コンプライアンス責任者会議の内容を報告するとともに、法令等遵守態勢の徹底に努めております。

当期につきましても、平成 29 年 4 月にコンプライアンス・プログラムを作成し、これに沿った運営を行っており、法令遵守態勢強化に向けた取組みを継続しております。

今後につきましても、現状の運営態勢を基本に推進し、必要に応じ見直しを行う等、一層の態勢の強化に努めてまいります。

#### (2) 反社会的勢力への対応

反社会的勢力への対応につきましては、運用態勢の更なる充実を図るため、平成 25 年 10 月、規程類及び運用ルールの見直しと、認定先の整備、暴力追放都民センターへの会員加入等によるデータベースの充実等の対応を行いました。

その後、「全銀協反社情報データベース」の利用が可能になったため、同データに基づき再度データベースの洗い替えを行い、さらに、平成 27 年 5 月には、信組情報サービス(株)の提供する「顧客確認システム」を導入し、全銀協反社情報データと当組合の取引先の全件突合を実施するなど、反社会的勢力のチェックの精度向上を図ってまいりました。



また平成 28 年度には、確認対象を拡大するとともに、これまでの運用に関する通達等を一本化し、新たに「反社会的勢力認定・管理マニュアル」を制定し、管理態勢の強化を図りました。

当期も管理態勢の強化に取り組んだ結果、問題となる事案は発生しておりません。今後も一層の強化を図ってまいります。

### (3) 顧客保護等管理態勢の構築

お客様の保護及び利便性の向上を図り、業務の健全性及び適切性の確立を目的として、顧客保護等に関する方針・規程類の見直しを行い態勢の整備に努めております。

お客様からの相談・苦情等については、従来から、業務部内への「お客様相談」用専用フリーダイヤルの設置、店頭ロビーへの「ご意見箱」及びホームページ上への「苦情・ご意見」書き込み欄の設置等により、お客様の声に対して適切に対応しております。

また、平成 27 年度より、営業店における苦情の受付状況を常勤理事会に報告し苦情の内容と対応状況を共有化することにより、顧客保護等の管理を強化しております。

当期につきましても、苦情の内容を十分分析するとともに、お客様への対応を適切に行いました。当期は、経営に重大な影響のあるものはありませんでした。

## 4. 経営に対する評価の客観性の確保のための方策

### (1) 全信組連による経営指導、全国信用組合監査機構の監査受査

「IV 1. (1) ③経営の客観性・透明性の向上」に記載のとおり、全信組連の経営指導、全国信用組合監査機構の監査を定期的を受け、経営に対する評価の客観性確保に努めております。

### (2) 経営諮問会議

経営の客観性・透明性を確保するため、外部有識者で構成される「経営諮問会議」を平成 26 年 10 月に設置し、半期に 1 回定期的に開催しております。

当期につきましても、平成 29 年 8 月に第 6 回の会議を開催いたしました。席上、委員から、不動産業向け貸出の増加に伴う信用リスク管理の強化、顧客対応、認知症グループホームマッチング事業への取組等について貴重な意見・助言をいただきましたので、今後の経営に適切に反映してまいりたいと考えております。

なお、会議の概要については従来同様、当組合のホームページに公表しております。

## 5. 情報開示の充実のための方策

当組合は、情報開示に関する基本方針として、平成26年3月に「ディスクロージャー・ポリシー（情報に関する基本的な考え方）」を制定・公表し、適時適切かつ透明性の高い情報開示に努めております。

ディスクロージャー誌につきましても、引き続き、決算期毎に法令で定められた開示内容以外に、経営理念、リスク管理態勢、コンプライアンス管理態勢の状況を始め、地域貢献に関する情報等、当組合を理解していただくための経営情報を分かりやすく伝えられるように作成し、店頭に備え置く他、当組合のホームページ上など、広く公開しております。

また、当期においては、平成29年5月に、お客様や関係者の皆様に、当組合の活動状況や経営実態などをわかりやすく、見やすくお知らせし、利便性の向上を図るため、ホームページの全面リニューアルを実施いたしました。

## V. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策の進捗状況

### 1. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化その他の主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資するための方針

#### (1) 中小規模事業者向けの信用供与円滑化計画の進捗状況

当期における中小規模事業者向けの貸出残高及び総資産に占める比率は下記のとおりとなりました。

中小規模事業者に対する貸出業務については、当組合の最重要課題として取り組んできており、平成29年9月末の残高は24,651百万円、総資産に対する比率は40.01%となり、残高・比率とも計画及び始期の水準を上回ることができました。

前計画において取り組んできた、営業推進本部を軸とする営業推進体制・営業店サポート体制の強化、預貸金の推進体制・顧客管理体制の強化、店舗別推進体制の再構築と各店の特性に合った業務運営等の諸施策の効果が持続できたことに加え、本計画において目指しております「お客様とのリレーション・現場実践力を重視した組織運営」の効果も上がってきたものと認識しております。

【中小規模事業者向け貸出実績】

(単位：百万円、%)

	28/3 期 (始期)	29/9 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
中小規模事業者 向け貸出残高	22,326	23,140	24,651	1,511	2,325
総資産	59,606	59,680	61,610	1,930	2,004
中小規模事業者 向け貸出比率	37.45	38.77	40.01	1.24	2.56

(注)・中小規模事業者向け貸出比率 = 中小規模事業者向け貸出残高 ÷ 総資産

- ・中小規模事業者向け貸出とは、協同組合による金融事業に関する法律施行規則別表第1号における「中小企業等」から個人事業者以外の個人を除いた先に対する貸出で、かつ次の貸出を除いたもの

政府出資主要法人向け貸出及び特殊法人向け貸出、土地開発公社向け貸出及び地方住宅供給公社向け貸出等、大企業が保有する各種債権又は動産・不動産の流動化スキームに係るSPC向け貸出、その他金融機能強化法の趣旨に反するような貸出

(2) 経営改善支援等取組計画の進捗状況

当期における経営改善支援等取組の実績は下記のとおりとなりました。

経営改善支援等の取組については、前計画において設置した「事業支援室」を中心とする推進体制が定着し、平成29年9月期も過去同様、取組先数及び取組率とも計画を達成することができました。

先数としては、「担保・保証に過度に依存しない融資推進先」が中心ではありますが、経営相談の実績も徐々に上がってきております。

【経営改善支援等取組実績】

(単位：先、%)

	28/3 期 (始期)	29/9 期			
		計画	実績	対計画比	対始期比
経営改善支援等取組先数	65	67	78	11	13
創業・新事業開拓支援先	7	6	3	-3	-4
経営相談先	0	3	7	4	7
早期事業再生支援先	1	0	0	0	-1
事業承継支援先	1	0	0	0	-1
担保・保証に過度に依存しない融資推進先	56	58	68	10	12
期初債務者数	490	500	523	23	33
支援取組率	13.26	13.40	14.91	1.51	1.65

(注)・期初債務者数とは、「日本標準産業分類」の大分類に準じた業種別区分に基づく「地方公共団体」「雇用・能力開発機構等」「個人（住宅・消費・納税資金等）」を総債務者数から除いた数といたします。

・「経営改善支援等取組先」は以下の取組先といたします。

(1) 創業・新事業開拓支援先

創業・新規事業の開設資金を支援した先。創業・新事業開拓関連融資制度（当組合の提携先・市町村・保証協会等）を利用した先

(2) 経営相談先

経営改善指導に係る助言等を継続的に行っている先

(3) 早期事業再生支援先

「事業支援連絡協議会」等を通じ、抜本的な条件変更対応等により経営改善支援を行った先

(4) 事業承継支援先

事業承継に係る相談に対し助言等を行った先

(5) 担保・保証に過度に依存しない融資推進先

「診療報酬・介護給付費等の債権譲渡担保融資」を実施した先。無担保融資商品を取扱った先。その他制度融資を含む無担保融資を実施した先。提携型保証付融資を実施した先。

## 2. 中小規模の事業者に対する信用供与の円滑化のための方策

### (1) 中小規模の事業者に対する信用供与の実施体制整備のための方策

#### ①円滑な信用供与体制に向けた体制の整備

前述のとおり、お客様とのリレーション・現場実践力を重視した組織運営、役員・本部・営業店一体となった営業推進体制の一層の強化、業域・地域における取引基盤の再構築と取引拡大推進等により、信用供与の円滑化に向けた体制の強化を図っております。

#### ②経営改善支援等の取組みに向けた体制の整備

前計画期間中の平成26年3月に「事業支援室」を設置し、同年6月に「経営革新等支援機関」の認定を取得しました。その後「事業支援室」が主体となり、支援先の経営課題の把握・分析、経営改善の取組みにかかる企画立案、経営改善計画の策定支援などについて、外部の専門家等の協力を得て取り組んでおり、本計画期間においても現体制を維持し、一層の取組みの強化を図っております。

また、従来から、お客様に対するノウハウ提供や、組合職員の経営支援に対する意識及び知識の向上の観点から、各種セミナーを開催してきておりますが、当期は諸事情により開催いたしておりません。

(2) 担保又は保証に過度に依存しない融資の促進その他の中小規模の事業者の需要に対応した信用供与の条件又は方法の充実のための方策

事業性評価の観点を踏まえた、「担保又は保証に過度に依存しない融資」は、本計画においても重要課題と認識し、引き続き、営業店の業務目標に取扱件数を設定し取組みを強化しております。

この結果、当期の融資取組先数は 68 先となり、計画 58 先を達成することができました。

①「債権譲渡担保融資」の促進

当組合は、従来から、医療機関や特別養護老人ホーム、介護サービス事業者等を対象として、診療報酬、調剤報酬、介護給付費等を担保とする組合独自商品である「債権譲渡担保融資」による融資を実施し、当該取引先の資金需要に対応してきております。

当期における取扱いは 4 先、11 百万円に留まりましたが（平成 28 年度通年は 6 先、12 百万円）、今後も業域マーケットに対するアプローチを強化し、引き続きこの商品の推進に積極的に取り組んでまいります。

②保証付き融資の促進

中小規模事業者の多くは、財務体質が脆弱であるほか、十分な担保も有しておりませんので、他機関との提携による保証付融資が事業者にとって有効な資金調達手段となっております。

当組合では従来から信用保証協会の保証付融資制度を積極的に活用してきておりますが、今後とも同協会との定期的な情報交換や協議による信用保証制度並びに信用保証制度を活用した各種制度融資の趣旨等の適切な理解の下、信用保証付融資の促進に取り組んでまいります。

当期における実績は 4 件、14 百万円となっております（平成 28 年度通年は 23 件、98 百万円）。

③小口無担保ローンの開発・推進

信用組合にとって、事業性評価に基づく融資の取組み強化は重要な課題となっております。当組合では、特に業域信用組合として培ったノウハウを基に目利き力の向上に努め、業域取引先に対する無担保ローンの取組みに注力してまいりました。従来から取り組んでおります「東京環境保全協会会員向け融資」、更に平成 26 年 3 月に開発した「障害者就労支援事業所向け融資」は、その一環であり、当期についても、前述のとおり、薬剤師会会員向け無担保ローンを開発するなど、事業性評価に基づく無担保ローンの取組みを強化しております。

当期における小口無担保ローンは49件、304百万円となりました（平成28年度通年は78件、658百万円）。

#### ④経営者保証ガイドラインを踏まえた融資の促進

中小企業の経営者による個人保証については、積極的な事業展開や早期事業再生を阻害する要因となっていることから「経営者保証に関するガイドライン」による運用が明示されておりますが、当組合においても「経営者保証に関するガイドライン対応マニュアル」を策定し、各営業店に対する説明会の実施等により、周知徹底を図っております。

引き続き、同マニュアルの趣旨を踏まえた上で、中小規模事業者への新規融資に対する適用、回収局面における保証解除等に対して真摯に取り組んでまいります。

当期は56件の事業性資金において、経営者保証ガイドラインの趣旨を踏まえ、無保証人で融資の対応をいたしました。

### (3) 中小規模事業者等向け信用供与円滑化計画を適切かつ円滑に実施するための方策

#### ①中小規模事業者等向け商品の販売促進及び新商品の開発

当組合では、お取引先の資金繰りをサポートし、中小規模事業者等の事業発展に向けて長期的に安定した資金調達が可能となる商品を提供してまいりました。

当期におきましても、薬剤師会会員向けローンを開発いたしました。今後も業域及び地域の中小規模事業者の資金需要にマッチした新商品の開発を検討してまいります。

#### ②経営改善支援等の取組強化

##### ア. コンサルティング機能の向上

中小規模事業者に対するコンサルティング機能発揮のためには、職員の能力向上が必要不可欠であり、従来より、外部専門家を講師とする研修の実施、外部団体が開催する研修会等への参加等により、組合全体のコンサルティング能力の向上に努めてまいりました。

この結果、職員の本業務に対する意識向上が図られたとともに、職員のコンサルティング能力も徐々にではありますが、向上してきているものと認識しております。

また、組合内での実績が増加してきたことから、この実例を諸会議等で共有することにより、職員の能力向上を図ることができたと考えております。

当期も、事業支援室長が6つの外部セミナーに参加し、ノウハウの吸収に

努めました。

#### イ. 中小企業再生支援協議会等外部団体及び外部専門家の活用

限られた要員の中では、外部専門家等との連携が必要不可欠であり、従来より、連携体制の枠組み作りに注力してまいりました。この結果、中小企業診断士、中小企業基盤整備機構の専門家、創業アドバイザー、当組合の取引先の専門家等との基本的な連携体制を構築することができました。

当期におきましては、今後のセミナー開催等について外部機関と協議を行いました。

今後も引き続き、このような連携体制の強化を図るとともに、必要に応じ税理士、会計士等連携先の拡大にも努めてまいります。

#### ウ. 事業再生ファンドの活用

本計画では、信用組合業界の事業再生ファンドである「しんくみ리카バリ」の活用、事業再生ファンド設立に向けた取組みについて、研究・検討していくこととしており、平成28年度には、「しんくみ리카バリ」へ、45百万円の債権を売却いたしました。

今後も、その活用等を図ってまいります。

### 3. その他主として業務を行っている業域及び地域における経済の活性化に資する方策

業域・地域における経済の活性化に資することは、当組合に求められている重要な使命であると認識し、経営改善に向けての相談業務、創業・新事業開拓支援、中小企業の再生支援、事業承継に関する支援の経営改善支援等の業務に取り組んでまいりました。

この結果、前計画の3ヶ年間に於いて、上記取組みの先数は計画累計38先に対し、46先の実績となり、体制整備と取組強化の成果ができたものと認識しております。

本計画においても、引き続き以下の諸施策に積極的に取り組んでおりますが、当期における経営改善支援等の取組実績は10先となり、計画9先を達成することができました。

#### (1) 創業又は新事業の開拓に対する支援に係る機能強化のための方策

当組合の定款三業種は社会的ニーズの増大により、マーケットにおける新規創業、異業種からの新規参入等が増加してきており、この傾向は、今後さらに強くなることが予想されます。

また、地域の中小規模事業者においては、経営者の高齢化及び後継者不在問題

による廃業の増加が懸念されております。

このような状況から、業域及び地域における創業支援と新事業開拓の重要性はますます高まってくるものと考えられますので、前計画において取り組んできた施策について、さらに踏み込んだ対応を行っていきたいと考えております。

具体的には、「女性・若者・シニア創業サポート融資」の積極的活用、平成 27 年 7 月から取扱いを開始した新商品「医師向け開業ローン」の積極的推進、在宅医療・介護事業等の開業支援を行っている事業会社とのビジネスマッチングによる開業資金の融資実行等であります。

当期においては、「医師向け開業ローン」の実績はありませんが、「女性・若者・シニア創業サポート融資」が 1 件、12 百万円（平成 28 年度通年は 11 件、100 百万円）実現しております。

今後も、外部機関が実施する創業・新事業開拓セミナー情報等の紹介、創業支援等に係る各種制度融資・保証の利用促進、制度融資・保証を補填するプロパー融資の活用等、様々な支援策を実施してまいります。

また、創業予定者及び新事業開拓に取り組む事業者に対する相談業務を強化するべく、外部研修等への職員派遣などを継続的に実施してまいります。

## (2) 経営に関する相談その他の取引先の企業に対する支援に係る機能強化のための方策

中小規模事業者が抱える経営の問題はこれまで以上に深刻であり、改善に向けての支援ニーズは確実に高まっているものと認識しております。

取引先からの相談については、必要に応じて外部機関や外部専門家の指導を仰ぎつつ、営業店と本部が一体となって解決に資するサポートに取り組んでまいります。特に業域の取引先からの相談については、当組合のノウハウを結集して解決のための方策を提案できるよう努めております。

当期におきましては、7 先の経営相談（平成 28 年度通年は 12 先）に応じ、再生計画策定のサポート、条件変更による資金支援等を行っております。

## (3) 早期の事業再生に資する方策

取引先の事業再生に対する取組みを強化するため、平成 26 年 9 月に、事業支援室・審査部・営業店合同による「事業支援連絡協議会」を設置し、以降本会議を軸に取引先の事業再生支援を推進する体制を確立いたしました。

具体的には、本会議において支援先を選定の上、中小企業診断士の指導のもとに「経営改善計画書」を策定し、この計画に沿ってモニタリングを継続、必要な支援を行うものです。

現在、「事業支援連絡協議会」において、支援先を 6 先認定しており、引き続き



具体的な事業再生支援に向けて中小企業診断士と協議を進めております。

#### (4) 事業の承継に対する支援に係る機能の強化のための方策

中小規模事業者の後継者不在による廃業が増加している反面、事業承継に具体的に取り組んでいる企業の割合は依然低い状況にあります。

こうした状況を踏まえ、従来より、外部講師による職員向け研修会の開催により、職員の意識・知識の向上を図るとともに、取引先向けセミナーを開催し、その後、セミナー参加者から個別の相談を受け、講師から助言を行うという対応を行ってまいりました。

当期においては、中小企業基盤整備機構と、セミナー開催等による事業承継支援へ向けた協議を行いました。具体的な支援を行うまでに至った事例はありませんでした。今後も引き続き、過去のセミナー参加者のフォロー及び外部の事業承継コーディネーターの紹介等により、支援実績の増加に努めてまいります。

## VI. 財務内容の健全性及び業務の健全かつ適切な運営の確保のための方策の進捗状況

### 1. 経営管理に係る体制

#### (1) 内部統制基本方針

当組合では、平成23年6月の経営陣刷新以降、経営の透明性の向上を図り適切な経営管理態勢を確保しております。

また、理事会は「内部統制基本方針」のほか、これに基づく「法令等遵守基本方針」「顧客保護等管理方針」及び「統合的リスク管理方針」の趣旨に則り、その重要性をあらゆる機会を通じて全役職員に対して周知徹底することにより、適切な業務運営の確保に努めております。

#### (2) 内部監査体制

理事会は、「内部監査基本方針」に基づき、内部監査部署である監査部を理事長直轄の組織として、その独立性を確保するとともに、同部の機能を強化しております。

監査部は、当方針に基づく監査を通じて、各部室店における内部監査態勢、法令等遵守態勢、顧客保護等管理態勢及びリスク管理態勢の有効性を評価し、問題点の発見・指導にとどまらず、問題点の改善方法の提言を行っております。

### 2. 各種のリスク管理の状況

各種リスク全般を管理する「統合的リスク管理委員会」の組織体制、信用リスク管理態勢、市場リスク管理態勢、流動性リスク管理態勢、オペレーショナル・リスク管理態勢については、「IV. 2. リスク管理の体制の強化のための方策」に記載のとおりです。

以上